INTER THALES

Vade-mecum CFDT de l'Entretien Professionnel

Table des matières

POURQUOI UN VADE-MECUM ? 2

PEOPLE 1ST 3
LES POINTS POSITIFS 3
LES POINTS CONTESTABLES 4
LES DYSFONCTIONNEMENTS 4 - 5

L'ANALYSE CFDT 6
EN TIRER AVANTAGE 6
REVELER TOUTES LES REALITES DU TRAVAIL 6
EXIGER DES ENGAGEMENTS RECIPROQUES 7
LIER L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF 7
ECOUTER ET ETRE ENTENDU 8

GUIDE DE L' ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITE (EAA) 9
AVANT L'EAA 9
PENDANT L'EAA 9
APRES L' EAA 10
CONSEILS POUR L'EAA 10

GUIDE DE L'ENTRETIEN DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (EDP) 11
AVANT L'EDP 11
PENDANT L'EDP 11
APRES L'EDP 12

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN 13

POUR EN SAVOIR PLUS 14

© INTER CFDT THALES 11-2008

Pourquoi un vade-mecum ?

THALES pratique People 1st depuis plusieurs années.
Aujourd'hui la procédure se généralise et concerne désormais l'ensemble du personnel de THALES : Cadres, Techniciens, Employés, Ouvriers. Les adhérents de la CFDT THALES, dans chacun des sites du Groupe, ont reçu de nombreux témoignages de la part de salariés illustrant les dysfonctionnements de la procédure. L'INTER CFDT THALES a donc décidé de proposer à tous quelques repères et conseils.

Obligation légale, l'Entretien professionnel est un **acte de management fondamental**. En aucun cas, il ne doit devenir (être ?) une corvée, un passage obligé dont on ferait (fait ?) aisément l'économie. C'est pourquoi l'attention doit être portée sur la qualité du dialogue. C'est par celle-ci qu'il devient lieu de connaissance et de reconnaissance du travail, de la contribution effective des salariés (part visible et invisible du travail). Il doit aussi stimuler la reconnaissance du travail collectif, trop souvent passée sous silence, toujours sous-estimée, et qui seule peut donner du sens, de la cohérence, à l'activité de chacun. Enfin, l'Entretien professionnel, pour favoriser la reconnaissance individuelle, doit s'inscrire dans le cadre de garanties collectives définies par l'action des représentants syndicaux.

Ce guide s'impose face au constat d'un certain nombre de dégâts collatéraux issus d'une application inappropriée de la procédure, s'ajoutant à ses défauts de conception. Nous y reviendrons dans l'analyse ci-dessous.

En proposant ce guide, la CFDT THALES a pour objectif d'apporter une assistance à chaque salarié, exécutant ou encadrant. Ce soutien se veut de deux natures : fournir des éléments de réflexion sur la procédure et délivrer des conseils pratiques.

Il est essentiel de retenir que ce guide se donne pour ambition de contribuer à instaurer des « **bonnes pratiques** » dans le déroulement des entretiens. Il n'est pas conçu comme un outil « anti-management » mais comme **une aide pour tous à la prévention et à la gestion des conflits pouvant se produire au sein des collectifs de travail**.

© INTER CFDT THALES 11-2008

PEOPLE 1st

Le titre lui-même serait acceptable, s'il ne traduisait une pirouette démagogique en direction du « peuple » des salariés. Dans les entreprises en général et à Thales notamment, la priorité est donnée aux actionnaires à travers les opérations quotidiennes de séduction des « marchés financiers », c'est-à-dire de la bulle spéculative des capitaux flottants des investisseurs privés et parfois publics. Ensuite, dans l'ordre, viennent les Dirigeants, puis les Clients et enfin les Salariés.

People 1st est une procédure de gestion des ressources humaines instaurée unilatéralement par la Direction Générale du Groupe Thales. Bien qu'au cœur des relations « salariés - entreprise », cette procédure n'a fait l'objet d'aucune concertation avec les organisations syndicales.

La CFDT THALES ne rejette pas People 1st en bloc. La publication de l'ensemble de la procédure de gestion des carrières et des évaluations (conduisant aux mesures salariales) a le mérite d'une certaine transparence sur un sujet traditionnellement opaque. Elle permet en théorie de limiter l'inévitable arbitraire et autorise la mesure des écarts entre ce qui est préconisé et ce qui est appliqué.

Les points positifs

Pour la CFDT, le principal mérite de People 1st, est d'instaurer deux rencontres annuelles mettant en vis-à-vis chaque salarié avec son responsable direct.

Il est appréciable d'avoir un calendrier qui sépare nettement l'entretien annuel d'activité (EAA) de l'entretien de développement professionnel (EDP), même si les deux sont évidemment liés.

Moments de définition d'engagements réciproques entre le salarié et l'entreprise, ils constituent une actualisation de la situation contractuelle dans un contexte professionnel en évolution permanente (marchés, technologies, méthodes commerciales, organisations industrielles, etc.).

L'EDP est au centre de la sécurisation des parcours professionnels. Il est au croisement des aspirations de chacun et des évolutions à moyen ou long terme du contexte professionnel

© INTER CFDT THALES 11-2008

Les points contestables

L'application de People 1st au sein du Groupe Thales conduit à une évolution majeure de la nature du contrat de travail. Le contrat de travail, signé par chacun d'entre nous, impose une obligation de moyens : mettre nos compétences et notre savoir-faire au service des missions qui nous sont assignées par l'entreprise.

People 1st transforme cette obligation de moyens en **obligation de résultats**.

Pour la CFDT, le résultat « comptable » n'est pas la seule mesure du travail accompli. Les efforts fournis, le travail réel peuvent ne pas être pris en compte. Il en résulte une source de malentendus et de démotivation nuisible aux conditions de travail de chacun et à l'efficacité collective des équipes.

Par ailleurs, s'en tenir à mesurer le résultat, sans aborder la façon de l'atteindre, déresponsabilise chacun en sous-entendant que « la fin justifie les moyens ».

Les dysfonctionnements

La fixation préalable de l'IP (Indice de Performance) dénature l'EAA.
L' IP du salarié dans son poste pour l'année écoulée doit être établi APRES le 1er entretien (bilan de l'année). L'IP doit prendre en compte les éléments apportés par le salarié dans l'évaluation. Ce n'est presque jamais le cas.
L'objectif de l'entretien n'est plus un débat sur l'évaluation dès lors qu'elle est effectuée ailleurs et avant. Il s'agit alors pour le responsable de faire admettre au salarié le résultat d'une évaluation qui s'impose parfois également à lui.
C'est l'antithèse de la transparence et de la « confiance » évoquées dans « People 1st ».

L'utilisation d'un IP « en dessous des objectifs » pour exclure un salarié
L' EAA et l' EDP sont des entretiens professionnels. Leur nature, leur processus, leur finalité, les distinguent de tous les autres types d'entretien (disciplinaire, de crise ou lié à l'activité ordinaire). Le mélange des genres détruit la confiance mutuelle nécessaire au bon déroulement d'un EAA.

Le résultat de l'évaluation ne peut être à lui seul un motif de sanction disciplinaire et encore moins de licenciement.

Un jugement sans défense ni recours
Il n'y a pas de justice équitable sans droit à se défendre ou à être défendu face au pouvoir accusateur. Le recours, même s'il doit être exception, doit être intégré dans le dispositif des entretiens.

En cas de désaccord sur l'évaluation, le seul recours prévu est de demander l'arbitrage du N+2 ou de la RH… qui sont à l'origine de l'évaluation. Le salarié va alors devoir défendre sa position seul face à 2 ou 3 responsables, a priori solidaires de la position contestée. Ce n'est pas admissible.

© INTER CFDT THALES 11-2008

Pressions pour utiliser e-people 1st

Pour accompagner le déploiement de sa politique RH « people 1st » le Groupe s'est doté d'un outil informatique, « e-people 1st » ayant pour objectif de traiter numériquement les EAA. Cet outil permet de centraliser dans une base de données toutes les informations recueillies durant l'entretien et de leur appliquer des traitements informatiques d'analyse.

La possibilité offerte à chacun de ne pas utiliser e-people 1st a été une des conditions de validation du dossier Thales par la Commission nationale informatique et liberté (CNIL). Peu de salariés le savent.

Le rapport du cabinet « ARETE » réalisé à la demande du Comité d'Entreprise Européen de Thales, dresse une analyse équilibrée des avantages et des risques liés à l'utilisation d'une telle base de données. Ce rapport est consultable sur le site intranet CFDT THALES.

People Review :

Réunion des responsables d'une entité (BU) qui se tient au 2e trimestre et qui a pour objet déclaré de *« préparer le futur professionnel des collaborateurs »*.
L'ensemble du personnel est passé en revue.
Il semble qu'une seconde People Review se tienne en fin d'année plus ciblée sur la « performance » des « collaborateurs ».

Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5/12/2003 :

Avenant n°1 du 20/07/2005 :

Tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum, tous les deux ans, d'un entretien professionnel. Les modalités de cet entretien doivent être définies par un accord de branche ou d'entreprise ou, à défaut, par le chef d'entreprise.

Pour THALES, un accord Groupe THALES a été signé le 23/11/2006 par des organisations syndicales (dont la CFDT) représentant près de 95 % des salariés.

Accord Groupe THALES du 23/11/2006 sur « l'Anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation »

Le chapitre B de l'accord précise de nombreux points sur l'EDP, notamment le § B.1.7

B.1.7 GENERALISER L'ENTRETIEN DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le salarié est acteur tant dans la préparation de l'entretien qu'au cours de l'entretien lui-même.
Le responsable hiérarchique a pour rôle d'encourager l'expression de son collaborateur afin de favoriser son développement professionnel. À cette fin, il prendra soin de s'entretenir loyalement de façon directe et transparente sur les compétences actuelles et potentielles de celui-ci pour définir une direction de carrière.

© INTER CFDT THALES 11-2008

L'ANALYSE CFDT

Le dispositif d'entretiens EAA et EDP est un outil. Son intérêt et son efficacité dépendent en grande partie de ceux qui s'en servent. Parce qu'il concerne le domaine des relations et ressources humaines, c'est un outil sensible : utile s'il est bien employé, dangereux dans le cas contraire. La CFDT THALES a pour ambition d'en préciser le mode d'emploi, en complément à celui proposé par l'entreprise.

En tirer avantage

L'entretien doit permettre de connaître les attentes réciproques du salarié et de l'entreprise

Pour de trop nombreux salariés, les entretiens annuels EAA & EDP sont des rendez-vous manqués. L'attente, voire l'espérance, voisinent avec la déception. Les salariés ne peuvent s'engager pour eux-mêmes, ni les managers envers les salariés qu'ils évaluent.

La CFDT revendique :

- Une information claire pour tous les salariés sur les limites de l'entretien et les conditions de son déroulement.
- Une mise en perspective de l'évolution de l'entreprise et du service (plan de formation pluriannuel/anticipation des évolutions).
- Un accompagnement de l'entretien par une démarche professionnalisée pour tous, managers et managés. Cela passe donc par l'élaboration d'actions de formation.
- La prise en compte de cette activité dans les missions et la charge de travail du cadre encadrant.

Révéler toutes les réalités du travail

L'entretien doit prendre en compte le travail réel, au-delà de ce qui est prescrit à travers les objectifs

Aujourd'hui, l'EAA tente de mesurer les résultats sur la base d'objectifs qui quantifient la seule part visible du travail, celle qui est désignée « travail prescrit ».

Mais, pour la CFDT, la réalité du travail c'est aussi le non prescrit, l'imprévu, les pannes, les procédures de contournement et les stratégies individuelles, le temps consacré à la réflexion, à l'appropriation des projets ou plans d'action, part souvent invisible du travail, mais qui conditionne la réussite dans l'atteinte des objectifs.

C'est enfin l'apport de chacun au travail collectif, à la mise en commun, à la « capitalisation » des expériences, difficile à mesurer, voire à exprimer, qui n'est pas pris en compte dans l'approche trop individuelle de l'entretien.

© INTER CFDT THALES 11-2008

Exiger des engagements réciproques

Maintenir un équilibre dans l'entretien en donnant des garanties au salarié.

L'entretien professionnel doit permettre de formaliser :

- L'analyse des éléments de rémunération actuels, les critères objectifs d'attribution et les évolutions envisageables.
- Les objectifs de travail posés en adéquation avec la charge de travail, les moyens à mettre en œuvre, le temps de travail et le type de forfait.
- Trop souvent, les encadrants ne sont pas en capacité de répondre aux questions touchant à la rémunération. C'est tout à fait anormal. Le manager est alors le porte-parole obligé d'une instance de décision supérieure et n'engage pas sa propre responsabilité.
- La reconnaissance des compétences mises en œuvre par le salarié et celles à acquérir pour renforcer sa qualification notamment par la validation des acquis de l'expérience (VAE), par un examen des moyens offerts par le DIF (Doit Individuel à la Formation) ou un bilan des compétences réellement déployées.
- Les voies de recours doivent être redéfinies et connues de tous.
- Aucun salarié ne doit se voir notifier une évaluation 4 ou 5 sans qu'un processus d'alerte n'ait été précédemment mis en œuvre en cours d'année.

Lier l'individuel et le collectif

L'entretien doit allier l'individuel et le collectif, La CFDT est prête à le négocier.

- Dans l'équipe de travail :

Avant les entretiens, il faut organiser une réunion d'évaluation collective pour permettre l'expression sur le travail de l'équipe, l'organisation du service et sur la marche de l'entreprise de l'année N-1 pour préparer l'année N.

- Dans le collectif des encadrants :

Echanger les expériences, se former ensemble, clarifier les objectifs assignés par la Direction aux équipes, s'interroger sur les modes de management, éviter ainsi l'isolement.

- Par la négociation syndicale :

Encadrer par un accord la procédure des entretiens, la périodicité, les étapes, le contenu, les critères, la formalisation, les voies de recours, les modes de suivi, les délais.

© INTER CFDT THALES 11-2008

Ecouter et être entendu

L'entretien doit favoriser la liberté d'expression et améliorer l'organisation du travail.

- Rompre avec les pratiques du « double monologue » :

Un entretien utile, c'est quand chacun des deux a fait évoluer ses positions pendant l'entretien.

- Prendre le parti de se parler.

Pour le salarié, c'est dire ses difficultés mais aussi l'ingéniosité qu'il aura mise en œuvre pour réaliser sa tâche, avec le risque de se dévoiler. Faciliter une expression libre par des garanties négociées sera bénéfique pour tout le monde.

- Prendre le parti de s'écouter.

Pour le manager, c'est prendre le risque de remettre en cause ses certitudes et d'avoir le sentiment de renoncer à une partie de son pouvoir. De la qualité de son écoute dépend sa **connaissance** du travail réel effectué par chacun. C'est un préalable à la **reconnaissance** du travail de l'équipe et de chacun de ses membres. Il pourra (devra ?) alors ajuster son management.

- Formaliser le résultat.

Il faut enregistrer les positions et arguments essentiels des entretiens. Même si c'est préférable, il n'y a aucune obligation d'aboutir à un accord lors de l'entretien. En cas de désaccord, il est indispensable de constater celui-ci formellement et de façon factuelle.

Bien fixer les termes d'un accord, c'est poser les fondations de l'avenir.

Bien fixer les termes d'un désaccord, c'est une condition impérative pour trouver une solution ultérieurement.

Une vraie démarche de progrès :
la liberté de dire ce que l'on pense à tous les niveaux de l'entreprise.
Vers une nouvelle valeur du Groupe ?

© INTER CFDT THALES 11-2008

GUIDE DE L' EAA

L'EAA constitue un moment privilégié entre le salarié et son hiérarchique pour débattre :

- *Des objectifs fixés pour l'année finissante, des moyens mis en œuvre, des conditions de réalisation. Donc des conditions de l'équilibre contribution/rémunération : la contribution effective (travail prescrit et non prescrit) / rémunération accordée suivant des règles et critères connus par tous à l'avance.*
- *Des objectifs fixés aux salariés pour l'année à venir, ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre.*

Avant l'EAA

Il est recommandé de suivre la brochure People 1st : **Préparer l' entretien**

Votre hiérarchie (N+1, N+2 et parfois RH) a préparé l'évaluation des objectifs collectifs et individuels. Assurez-vous que votre responsable hiérarchique a bien consulté vos responsables opérationnels de l'année.

Préparez-vous ! Sinon le déséquilibre inhérent à ce type de réunion sera accentué en votre défaveur.

Défendez la tenue de vos objectifs, justifiez les points faibles. Renforcez vos arguments par l'illustration du travail réel non prescrit, les moyens réels dont vous avez disposé, les aléas rencontrés. Décrivez ou commentez votre environnement professionnel, vos pratiques, vos difficultés, les solutions que vous y avez apportées.

Pendant l'EAA

L'entretien doit se dérouler à corps présents avec le responsable hiérarchique direct (pas de dérogation). Refusez les entretiens par moyens de télécommunication interposés.

Il faut se considérer dans un entretien d'égal à égal.

Agissez en faisant abstraction du fait que votre indice de performance a pu être établi avant l'entretien.

L'enjeu, c'est vous, votre rémunération, votre parcours professionnel.

L'entretien, sans écarter la conflictualité, doit être équilibré dans la recherche de compromis. Si celui-ci n'est pas atteignable, il n'est pas dramatique d'acter une situation de désaccord. C'est toujours préférable à une fausse entente, avec ses non-dits et ses frustrations, génératrice du pourrissement d'une ambiance. C'est rarement le cas quand les difficultés sont connues et reconnues. Si vous êtes en désaccord, n'approuvez rien pendant l'entretien. Rien ne vous oblige à accepter quoi que ce soit à chaud (accord ou désaccord).

Dans tous les cas, **prenez d'autorité un délai de réflexion pour rédiger vos commentaires**, ce sera bénéfique pour toutes les parties.

© INTER CFDT THALES 11-2008

Après l'EAA

Le salarié qui s'estime en difficulté ne doit pas rester seul.
La CFDT le soutient pour trouver une issue positive

Accord ou désaccord partiel ou total, il faut en faire le compte rendu dans les espaces des formulaires People 1st (ou e-people 1st pour ceux qui acceptent de l'utiliser).

En cas de désaccord sur l'évaluation des objectifs, il faut obligatoirement écrire dans la zone qui vous est réservée toutes les remarques étayant votre argumentation.

N'hésitez pas à écrire des arguments avancés oralement par votre supérieur si vous pensez que cela peut servir votre cause.

Restez factuels.

Conseils pour l'EAA

L'indice de performance m'a été communiqué en séance.

- Je recopie l'indice de performance qui m'a été communiqué comme décision de People Review.

Des arguments décisifs ont été énoncés par le N+1 et ne sont pas repris par ses commentaires.

- Je les formalise en précisant qu'ils ont été avancés par mon hiérarchique : travail non prescrit, la vie du service, les relations au travail.

Je ne suis pas d'accord avec l'évaluation d'un objectif.

- Je le rappelle en commentaire en expliquant pourquoi (avec des faits).

Je ne suis pas d'accord avec l'évaluation globale.

- J'argumente objectif par objectif.
- J'ajoute un commentaire sur le travail non prescrit.
- Je prends immédiatement contact avec un délégué CFDT.

© INTER CFDT THALES 11-2008

GUIDE DE L' EDP

Il s'agit de discuter de 2 visions de l'avenir professionnel du salarié :
la sienne et celle de sa hiérarchie (N+1, N+2, RH), qu'elles concordent ou pas.
Depuis l'accord d'anticipation du 23/11/2006, l'analyse faite par l'entreprise de l'évolution des métiers de THALES est un des points d'entrée majeurs de cet entretien. Le plan de formation individuel en est l'objectif essentiel.

Avant l'EDP

C'est un vrai travail que de préparer son entretien. La préparation de l'EDP se fait sur la base de consultation d'informations, d'analyses et de réflexions.

Consulter sur Intranet (à défaut s'adresser à votre responsable hiérarchique ou à votre responsable formation) :

- l'évolution de votre famille professionnelle et poste repère générique.
- les passerelles métiers pour les métiers qui vous paraissent accessibles.
- les catalogues de formations, dont ceux de THALES Université.

Répondre aux questions : changer de poste ? évoluer dans le poste, service, métier ? quand ?

Pendant l'EDP

Exposer votre vision de votre avenir. Chercher à connaître celle de votre hiérarchie.

Vous devez ressortir de l'entretien en connaissant la vision « People Review » vous concernant personnellement. Demandez la perception du manager sur l'évolution de votre catégorie (voir si cette vision confirme les axes dégagés par la commission Anticipation sur l'évolution des métiers).

En cas de réduction d'activité (GAE ou anticipation), personne ne peut vous obliger à une mobilité. Vous devez être volontaire. Prenez le temps de la réflexion.

Le discours : *« je n'ai plus de travail pour toi dans x mois, trouve-toi du boulot »* (option : sinon je te vire) constitue une faute du responsable.

Avoir en tête que, bien souvent, le manager a une vision à court terme, au mieux à moyen terme, des besoins en matière d'évolution et de formation de son personnel : *« si j'envoie plusieurs employés en formation, je perds ponctuellement des ressources et par là même perturbe le bon fonctionnement du service »*. Il faut donc toujours garder à l'esprit ses propres choix.

Lors de l'EDP, c'est **votre** Développement Professionnel qui est à l'ordre du jour. Vos aspirations professionnelles sont à ce moment là prioritaires devant les impératifs de service, même si un compromis peut être recherché.

© INTER CFDT THALES 11-2008

Après l'EDP

Le salarié qui s'estime en difficulté ne doit pas rester seul. La CFDT le soutient pour trouver une issue favorable

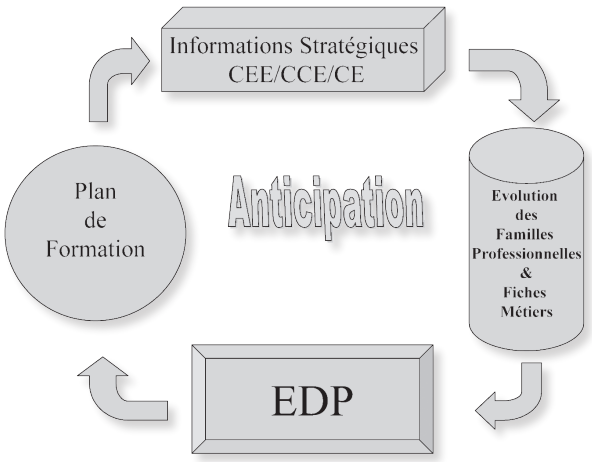
Affiner son projet professionnel : L'EDP n'est qu'une étape d'un processus continu.

Si vous avez des questions, rencontrez votre conseiller formation, un délégué CFDT, votre supérieur, votre RH.. Ne restez pas seul.

Des outils, des moyens existent pour accompagner les évolutions professionnelles dans Thales.

Calendrier

J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
EAA + fixation des objectifs		validation IP + mesures salariales									
			People Review			EDP			Elaboration Plan Formation		



© INTER CFDT THALES 11-2008

GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN

	OUI	NON
Définition des Objectifs Collectifs		
• Une réunion collective a permis de les élaborer ?		
• Ils sont mesurables ou leur modalité d'évaluation est connue ?		
• Ma contribution à ces objectifs est clairement définie ?		
• Les moyens sont en place ou leur mise en place est planifiée ?		
Définition des Objectifs Individuels		
• Je sais comment chacun d'entre eux sera évalué ?		
• J'ai les moyens d'atteindre chacun d'entre eux ?		
• Ils sont tous motivants ?		
• L'objectif « comportemental » est strictement référencé aux valeurs du Groupe ?		
• Chaque objectif est acceptable sans réserve ?		
Evaluation des Objectifs Collectifs		
• Une réunion collective a débattu de leur évaluation ?		
• Ma contribution à chacun de ces objectifs est identifiée ?		
• Les écarts sont analysés ?		
• Le traitement des écarts a été défini (moyens, calendrier)		
Evaluation des Objectifs Individuels		
• L'évaluation de chacun d'entre eux est argumentée ?		
• Je partage l'évaluation faite et les commentaires de mon supérieur sur chacun d'entre eux ?		
• Les écarts sont analysés ?		
• Le traitement de chaque écart a été défini (moyens, calendrier)?		
• L'évaluation d'ensemble intègre le travail non prescrit (résolution de conflits, participation aux réflexions collectives, innovation, …)		
L'Entretien		
• J'ai pris du temps pour préparer l'entretien ?		
• J'ai préparé une argumentation sur chaque objectif ?		
• J'ai préparé un bilan sur le travail non prescrit, la vie du service, les relations au travail ?		
• Mon supérieur a écouté mes remarques, propositions, arguments ?		
• Il en a tenu compte ?		
• J'ai pris du temps après l'entretien pour rédiger des remarques ?		
• J'ai utilisé e_people 1st sans y être contraint ?		
• J'ai validé l'entretien en connaissance de cause, sans pression particulière ?		

© INTER CFDT THALES 11-2008

Pour en savoir plus

SITE INTRANET CFDT THALES :
Actualité, Positions, Analyses et Commentaires
Consulter : **Peopleonline/groupe/vie syndicale/CFDT**

Articles et analyses sur les entretiens professionnels :
Consultable sur le site CFDT Cadres : **http://www.cadres-plus.net**
Rubrique « Grands Dossiers »
N'hésitez pas à visiter « l'Observatoire des Cadres ».

Accord Groupe THALES du 23/11/2006 sur l'Anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation :
Consultable sur Intranet : **Peopleonline/groupe/vie syndicale/CFDT**

Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5/12/2003 :
Consultable sur le site CFDT Cadres : **http://www.cadres-plus.net**
Faire « RECHERCHE » sur « 5 décembre 2003 »

Avenant n°1 du 20/07/2005 :
Consultable sur le site Journal Officiel : **http://www.journal-officiel.gouv.fr**
Rubrique « BO Convention Collective » / Consulter les textes
BOCC 2006 puis n° 2006/0034 puis « Formation professionnelle »

© Les informations et analyses contenues dans ce document sont publiées sous la responsabilité de l'Inter CFDT THALES.

© INTER CFDT THALES 11-2008

INTER CFDT THALES
68, Rue de Villiers
92300 LEVALLOIS-PERRET
Tél. : 01 57 77 90 41
Inter centres : 77 90 41
inter@cfdt-thales.org

Imp. PAM, BREST, 02 98 80 66 00, pam29@wanadoo.fr

© INTER CFDT THALES 11-2008